

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ –  
TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**  
Hornicko-geologická fakulta  
Institut ekonomiky a systémů řízení

**Analýza konkurence**  
Analysis of Competition

bakalářská práce

**Autor:**  
**Vedoucí bakalářské práce:**

**Kateřina Pawlorková**  
**Markéta Rolčíková**

**Ostrava 2009**

## Prohlášení

- Celou bakalářskou práci včetně příloh, jsem vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu. Přílohy 1, 2, 3, 4, 8, 9, 10 mi byly dány k dispozici.
- Byla jsem seznámena s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 – využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 – školní dílo.
- Beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3).
- Souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- Bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20. 4. 2009

plné jméno autora podpis autora

## **ANNOTATION OF THESIS**

The thesis is focused on the analysis of the competitive environment analysis of Edmond Dantes, s.r.o. It identifies and analyzes the various competing companies and suppliers, which determines the position in the market of Edmond Dantes, s.r.o. It evaluates the potential risks arising from its competitors and suppliers. Conclusion of the thesis proposes recommendations for future action and measures to increase the competitiveness of the company analyzed.

Keywords: competition, competitive environment, SWOT analysis, construction

## **ANOTACE BAKALRSK PRÁCE**

Bakalřsk práce se zaměřuje na analýzu konkurenčního prostředí společnosti EDMOND DANTES, s.r.o. Zjiřřuje a analyzuje jednotliv konkurenční společnosti a dodavatel, kteří určují pozici na trhu společnosti EDMOND DANTES, s.r.o. Vyhodnocuje mořn rizika plynou od konkurentů a dodavatelů. Závěr bakalřsk práce navrhuje doporun a opatřn budouch kroků pro zvyřšení konkurenceschopnosti analyzovan společnosti.

Klov slova: konkurence, konkurenční prostředí, SWOT analýza, stavebnictví

## Seznam zkratek

aj.	a jiné
a. s.	akciov společnost
atd.	a tak dále
.	slo
. p.	slo popisn
R	esk republika
Kč	koruna – esk měna
mil.	miliony
např.	například
Sb.	sbírka
s. r. o.	společnost s ruenm omezenm
tj.	to je
tzn.	to znamen
tzv.	tak zvan

## OBSAH

1	vod.....	5
2	Charakteristika vybran společnosti .....	7
2.1	Vývoj společnosti .....	7
2.2	Základní údaje o společnosti.....	8
2.3	Základní předmět podnikání .....	8
2.4	Nabzen sluby .....	9
2.5	Souasn stav .....	10
2.6	SWOT ANALÝZA společnosti EDMOND DANTES, s.r.o.....	12
3	Teoretick vymezen základních pojmů .....	13
3.1	Konkurence .....	13
3.2	Konkurenční výhoda .....	14
3.3	Identifikace strategií konkurentů .....	14
3.4	Určování cílů konkurence .....	15
3.5	Určování silných a slabých stránek konkurence .....	16
3.6	Konkurenční kroky .....	17
3.7	Analýza konkurenta v odvětví .....	17
3.8	Benchmarking .....	18
4	Analýza konkurence .....	20
4.1	Situace na trhu .....	20
4.2	Dodavatel .....	22
4.3	Odbratel .....	25
4.4	Konkurence .....	25
4.4.1	Konkurence v odvětví .....	26
4.4.2	Vznamn konkurenti .....	28
4.4.3	Pozice posuzovan firmy a třech hlavních konkurentů v kraji .....	34
4.5	Vstup nových firem do odvětví .....	35
5	Návrhy a opatření.....	36
5.1	Doporuen v oblasti komunikace .....	36
5.2	Strategie vi dodavatelům.....	37
5.3	Doporuen v oblasti nabízených služeb .....	37
5.4	.....	38
6	Závěr .....	39
7	Seznam pouit literatury .....	41
8	Seznam obrázků .....	43
9	Seznam tabulek .....	43
10	Seznam grafů .....	43
11	Seznam příloh .....	44

## 1 vod

Konkurence představuje v současné době jeden z nejčastěji řešených problémů firem na světě. K nejčastěji kladeným otázkám podnikatele patří jak se stát úspěšným, známým a dosáhnout velkého zisku. V tomto případě je nutné dbát i na konkurenční prostředí, které vytváří cenu zboží. Pro efektivní fungování firem je nutný průzkum trhu.

Legislativou v České republice je Zákon č. 273/1996 Sb. o působnosti Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže. Tento zákon byl od roku 1996 už čtyřikrát novelizován, naposledy v roce 2006. Sídlo Úřadu se nenachází v hlavním městě Praze, nýbrž městě Brně, což deklaruje nezávislost Úřadu v rozhodování.

Žádná společnost nemůže dlouhodobě fungovat, jestliže nerespektuje přání a potřeby svého zákazníka. Přizpůsobí-li firma produkty potřebám zákazníka, neznamená to, že si produkt koupí. Zákazník nejčastěji vyhledává levnější substitut existujícího produktu, který stejně tak uspokojí jeho potřeby jako existující produkt.

S rostoucí silou konkurence nestačí firmám, aby znaly pouze svého zákazníka, ale i své konkurenty. Aby se předešlo zániku firmy, je potřeba znát nejbližší konkurenty dané společnosti, tzn. jaké jsou jejich strategie, cíle, jejich silné a slabé stránky a jak obvykle reagují, nastane-li jejich ohrožení.

Marketingové plánování závisí na znalosti konkurenčního prostředí. Firma musí neustále porovnávat ceny svých výrobků s výrobky konkurence, analyzovat efektivnost výrobního procesu a další.

Rok od roku počet a síla konkurentů stále roste. Dnes je mnohem obtížnější než dříve dělat marketing. V minulosti existovala na trhu tvrdá soutěž, ale v současné době je situace zcela odlišná. Na trh přichází stále více nových firem s novými výrobky, novými technologiemi a toto je největším soupeřem pro zabudované firmy. Jen v Ostravě je přes 400 firem v oboru stavební činnosti.

EDMOND DANTES podniká ve třech různorodých oblastech. V procentuálním vyjádření se společnost zabývá z 90 % stavebnictvím, realitami z 5 % a restaurací z 5 %. Ve své bakalářské práci se věnuji pouze jedné oblasti a tou je stavebnictví, které tvoří nejvyšší finanční příjem společnosti. I přesto, že EDMOND DANTES působí na trhu teprve krátce, jeho tržní podíl má stále rostoucí charakter. SWOT ANALÝZA uvedená v kapitole 2.6 odhaluje silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby společnosti na trhu

v oblasti stavebnictví. K nejsilnjm stránkám společnosti patří kvalitn odveden práce a ˇirok nabídka poskytovaných sluzeb. Naopak k nejslabm stránkám společnosti patří krtkodob působení na trhu a mlo upevnn pozice mezi ˇeskmi stavebními firmami. Cílem m práce je zhodnotit situaci společnosti EDMOND DANTES, s.r.o. na trhu v oblasti stavebnictví a poukázat na nedostatky, které by měla firma odstranit a tm zlepit své postaven na trhu.

## 2 Charakteristika vybrané společnosti

V následující kapitole se zabírám charakteristikou společnosti EDMOND DANTES, jejím vývojem, základními údaji o společnosti, předmětem podnikání a současným stavem firmy.

### 2.1 Vývoj společnosti

EDMOND DANTES, s.r.o. byla zaregistrována 15. prosince 2003 Danielem Zámarským. Předmětem podnikání společnosti byla hostinská činnost. Původní jednatel svou firmu EDMOND DANTES, s.r.o. na jaře 2. března 2005 prodal. Na základě uzavření společenské smlouvy byla zakoupena společníky Martinem Pawlorkem a Kamilem Vajterem. Jednatel se stal pouze Kamil Vajter, který vlastní větší procentuální podíl společnosti. Společnost se po zakoupení zabývala pouze hostinskou činností pod názvem EDMOND DANTES RESTAURANT. V současné době jsou jednatele společnosti Martin Pawlorek a Kamil Vajter [23].

Postupem času jednatele rozšířili svůj předmět podnikání o stavební činnost EDMOND DANTES - ED STAVBY, která byla zapsána do Obchodního rejstříku 23. května 2005 [8]. V polovině tohoto roku byla zahájena první stavební zakázka. V tabulce 1. je uvedený vývoj společnosti v oblasti stavební činnosti za období 2005 až 2008. Dle zákona č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání patří společnost mezi malé podnikatele [22].

Tabulka 1: Vývoj společnosti v oblasti stavební činnosti za období 2005 – 2008;

	Roky			
	2005	2006	2007	2008
Roční obrat (Kč)	6 000 000	11 000 000	21 000 000	25 000 000
Počet zaměstnanců	5	10	18	23

Zdroj: [účetní uzávěrka + vlastní zpracování]

Realitní činnost EDMOND DANTES - ED REALITY byla zahájena dnem 6. února 2006 [23]. Společníci prostřednictvím realitní činnosti nakupují nemovitosti, u nichž provedou rekonstrukci a následně prodají.



## 2.2 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: **EDMOND DANTES, s.r.o.**

Identifikační číslo: **26 82 32 76**

Sídlo: **28. října 950/266, 709 00 Ostrava - Mariánské Hory**

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku Krajského soudu v Ostravě, oddíl C, vložka 25869

Datum vzniku: **15. prosince 2003**

Základní kapitál: **200 000 Kč [23]**

## 2.3 Základní předmět podnikání

Základním předmětem podnikání společnosti EDMOND DANTES, s.r.o. je stavební činnost, zaměřená na stavební úpravy, rekonstrukce, výstavby nových nemovitostí na klíč a zateplování obvodových plášťů budov. Z tabulky 2 je patrné, že finanční příjmy společnosti mají stále rostoucí tendenci. Větší část finančních příjmů společnosti vychází ze stavební činnosti. Tvoří asi osmdesát procent celkových příjmů.

Obchodní činnost společnosti je orientována zejména na tuzemský trh. Okruh zákazníků tvoří především střední a menší průmyslové, zemědělské, obchodní firmy a živnostníci. EDMOND DANTES je schopný obsluhovat široké spektrum zákazníků, od velkých průmyslových firem až po drobnou klientelu.

Tabulka 2: Finanční příjmy společnosti EDMOND DANTES;

	Finanční příjem [%]	Finanční příjem za jednotlivé roky [tis. Kč]			
		2005	2006	2007	2008
Stavebnictví	80	5 700	8 800	16 800	20 000
Restaurace	5	300	550	1 050	1 250
Reality	15	0	1 650	3 150	3 750
$\Sigma$	100	6 000	11 000	21 000	25 000

Zdroj: [účetní uzávěrka + vlastní zpracování]

### **Předmět podnikání:**

1. Hostinská činnost  
Zapsáno: 15. prosince 2003
2. Realitní činnost  
Zapsáno: 6. února 2006
3. Provádění staveb, jejich změn a odstraňování  
Zapsáno: 23. května 2005 [23]

Společnost rozšířila svůj předmět podnikání o další 3 živnosti, kterým se zatím věnuje pasivně.

- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím;
- zprostředkování obchodů a služeb;
- velkoobchod.

## **2.4 Nabízené služby**

Společnost EDMOND DANTES nabízí širokou nabídku služeb ve stavebnictví. Je zaměřena především na výstavbu staveb na klíč, rodinných domů, rekonstrukce, modernizace, údržbu budov a zateplování objektů.

### **Nabídka služeb:**

- kompletní správa objektů (ZTI - zdravotnická instalace, UT - ústřední topení, elektroinstalace a alternativní zdroje energií);
- zpracování projektové dokumentace včetně inženýrské činnosti;
- financování staveb;
- přidělení osobního makléře, který napomáhá se sestavením nabídky;
- nafození nemovitosti pro účely její efektivní propagace;
- odborné poradenství a informace o cenách na trhu a preferencích kupujících;
- kompletace technických a právních podkladů nutných pro prodej nemovitosti;
- zajištění znaleckých posudků, tržních odhadů;
- příprava, projednání a sepsání předkupních, kupních a nájemních smluv;
- zajištění souvisejících služeb dle potřeb investora [7].

### **Dodavatelé společnosti:**

- **MPL KAUF spol. s r.o.**
- **Raab Karcher Staviva, a.s.**
- **DEKTRADE, a.s.**
- **FERRAM, a.s.**

Společnost EDMOND DANTES uzavírá každoročně se jmenovanými dodavateli rámcové kupní smlouvy. Dodavatelé poskytují společnosti stavební materiál, dopravu materiálu a v rámci kupní smlouvy rovněž poskytují školení pracovníků sádkartonových systémů KNAUF, podhledů AMF, nových zdících a konstrukčních systémů.

## **2.5 Současný stav**

Společnost EDMOND DANTES, s.r.o. zrealizovala za rok 2008 tyto stavební zakázky, jdoucí v časovém horizontu za sebou:

- Stavební úpravy výrobní haly včetně přístavby manipulačního přístavku pro společnost ABnote Czech, s.r.o. v Ostravě, v hodnotě 8 000 000 Kč.
- Rekonstrukce správní budovy pro společnost COPRECI CZ, s.r.o. ve Dvorcích u Bruntálu, v hodnotě 7 500 000 Kč.
- Rekonstrukce budovy pro společnost Therm, s.r.o., ulice Patricie Lulumbý 68 v Ostravě, v hodnotě 1 500 000 Kč.
- Výstavba autoservisu pro Michala Kukelku v Komárově u Opavy, v hodnotě 3 500 000 Kč.
- Výstavba rodinného domu na klíč manželů Korbelových v Karviné, v hodnotě 2 500 000 Kč.
- Rekonstrukce bytového domu pro Petra Šrámka v Ostravě Mariánských Horách, v hodnotě 500 000 Kč.
- Rekonstrukce správní budovy pro Okresní ředitelství Policie ČR v Karviné, v hodnotě 6 500 000 Kč.
- Rekonstrukce hotelového domu ROOTCHILD v Ostravě Vítkovicích, v hodnotě 5 000 000 Kč.

- o Výstavba rodinného domu manel Gelnarovch v Polance nad Odrou, v hodnotě 3 500 000 Kč.
- o Rekonstrukce terasy rodinného domu manel Koblzkovch v Ostravě Star Bl, v hodnotě 600 000 Kč.
- o Rekonstrukce bytov jednotky v Ostravě na Prokeřovm náměstí, v hodnotě 1 000 000 K [7].

EDMOND DANTES zakoupil nov sídlo v Orlov – Porub, ulice Ostravsk . p. 444, (obrazek 1) v hodnotě 4 500 000 Kč. V současné době zde stále probíhá rekonstrukce. První patro této budovy se bude pronjmat jinm subjektům a druhé patro se stane sídlem společnosti.

Obrázek 1: Nov sídlo společnosti v Orlov-Porub;



Zdroj: [interní informace]

Z dlouhodobého hlediska společnost plánuje investovat do vybudování výrobní haly, která bude slouit k výrobě dřevěných lisovaných střeřnch vazníků. Vazníky tvoří celou střeřn konstrukci. Jsou vyrobeny z řořen a desek. Strojn zařízení bude dodáno společností MITEK. Společnost EDMOND DANTES předpokládá, ře náklady na tuto investici se budou pohybovat kolem 5 až 6 milionů korun. Tato výrobní hala nebude slouit pouze k výrobě dřevěných lisovaných střeřnch vazníků, ale i k výrobě jiného druhu sortimentu<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Intern informace společnosti EDMOND DANTES, s.r.o.

## 2.6 SWOT ANALÝZA společnosti EDMOND DANTES, s.r.o.

SWOT analýza odhaluje silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby společnosti na trhu v oblasti stavebnictví.

Tabulka 3: SWOT analýza firmy EDMOND DANTES;

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>o trvale vysoká kvalita;</li> <li>o široké spektrum služeb;</li> <li>o společenská angažovanost;</li> <li>o získaný certifikát ISO 9001;</li> <li>o výborné reference;</li> <li>o provádění stavebních prací po celém území republiky;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o málo rozvinutá síť obchodních zastoupení na území ČR;</li> <li>o málo upevněná pozice ED-STAVBY mezi českými stavebními firmami;</li> <li>o chybí certifikát ISO 14001 a OHSAS 18001;</li> <li>o chybí dlouholetá tradice na trhu;</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>o budování nových obchodních zastoupení na území ČR;</li> <li>o spolupráce s významnými dodavateli (vliv na cenu pořízení);</li> <li>o zvyšování kvality prováděných služeb;</li> <li>o stát se majitelem certifikátů;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o vysoká konkurence;</li> <li>o nízký počet zakázek;</li> <li>o vývoj cen od dodavatelů;</li> <li>o druhotná platební neschopnost;</li> </ul>

Zdroj: [7 + vlastní zpracování]

### 3 Teoretick vymezen základních pojmů

Kapitola uveden nze obsahuje popis a vysvtlen základních termínů, kter se týkají analýzy konkurence.

#### 3.1 Konkurence

Každý podnik má sv konkurenty. I tak znm Kofola m svého konkurenčního nepřtele. Musí se obvat nejenom vody v plastových lahvích, ale i kávy, mléka, čaje, tedy všeho, co se dá pt.

m vc je podnik uspsnj, tm vc bude své konkurenty přtahovat. Trh je pln malých, střdnch i velkých podnik. Na takovm trhu musí být firma obezřetn a sledovat každ konkurentv pohyb, signály a jak na trhu vystupuje. Bude-li firma ignorovat sv konkurenty, pravdpodobn se stane, že přstane prosperovat.

Dnešní konkurence se stále víc odehrává mezi sítěmi, tzn. partnerství mezi podniky. Toto partnerství je založeno na vzjemn výpomoci přstřednictvm svých výrobků a služeb. Myslím si, že podniky v těchto sítích vytvářejí dobrou konkurenci. *Jak říká Kotler: „Dobří konkurenti jsou požehnáním.“*<sup>2</sup>

Nejnebezpenj konkurenti jsou ti, kter se nám nejvíce podobají. Zákazníci nedokážou rozpoznat rozdíly a budou si je plst. Takže se musí stále odliřovat. *Jak tvrdí marketingov guru Theodor Levitt: „Konkurence se neodehrává mezi tím, co podniky vyrobí ve svých tovrnch, ale mezi tím, co k tomu dodají formou obal, souvisejících služeb, reklamy, poradenství, mořnosti financování, zpsob dodávek, uskladnn a dalch věcí, jichž si lidé cen.“*<sup>3</sup>

Je třeba sledovat i vzdlen konkurenty, nejenom ty blzk. Vt část nebezpečí tvoří mal začínájící firmy, kter touží něco zmnit. Bude-li firma chtít se na trhu udržet, pak platí pravidlo zaútočit jako první, [1] tj. postarat se o to, aby firma uváděla na trh nov technologie či software dříve nž konkurence.

---

<sup>2</sup> Philip Kotler: Marketing od A do Z: Management Press. Praha 3, nám. W. Churchilla 2, 2003.

<sup>3</sup> Philip Kotler: Marketing od A do Z: Management Press. Praha 3, nám. W. Churchilla 2, 2003

### 3.2 Konkurenční výhoda

Mít konkurenční výhodu je výhodou, ale udržet si ji je nesmrn tžk. Podnik si může vybudovat konkurenční výhodu v mnoha oblastech. Může jít o jakost, rychlost poskytvn sluŹeb, design, sniŹovn nákladů, cen.

Stále víc platí, Źe podnik si zajist uspch, bude-li střídat jednu výhodu na druhou. Pak bude mít soubor výhod, kter ho budou posilovat [1]. Mnohem častěji se objevuje kombinace těchto výhod, např. Ikea nabízí levn zboŹ spojen s dopravou nebo společnost EDMOND DANTES nabízí výstavbu domu spojenou se zajištn uvru.

Konkurenční výhoda je zvisl na tom, jak se daří podniku na trhu.

### 3.3 Identifikace strategií konkurentů

Za nejbliŹ konkurenty se povaŹuj ti, kter mají stejnou či podobnou strategii a jsou orientováni na stejn trh. Strategickou skupinu lze definovat jako skupinu firem, uplatņujcch stejnou nebo podobnou strategii na daném trhu. Prioritou podniku by měla být identifikace soupeř, kter patří do této strategick skupiny.

Největší napětí přn konkurenční boj mezi firmami v jedné strategick skupině. Dochází i k soupeření mezi skupinami.

Nkter strategick skupiny se mohou zaměřit:

- na tutŹ skupinu zákazníků;
- na zvten trŹnho podílu;
- na technologickou náročnost;
- na výrobní metody;
- na geografickou rozlohu [2].

Ve skutečnosti mohou být konkurenti charakterizováni mnohem podrobněji. Cílem je zjistit co nejvíce informací o konkurenci, například:

- jak jsou jejich podnikatelsk aktivity;
- reklamní a propagační strategie;
- vzkumn a vvojov činnost;
- sluŹby zákazníkům;
- cenov politika;
- metody managementu [2].

Firma musí být neustále ve střehu a nepřetržitě sledovat změny v postoji k zákazníkům, změny ve vývoji a strategii svého soupeře.

### **3.4 Určování cílů konkurence**

Základem všech podniků je kvalitně odvedená práce a snaha o dosažení co největších zisků.

Za první, firma musí vypracovat konkurenční strategii,

- jak bude firma konkurovat;
- jaké by měly být její cíle;
- jaká opatření zavést k dosažení těchto cílů.

Za druhé, firma se může zaměřit na krátkodobé nebo dlouhodobé ziskové cíle.

Za třetí, některé firmy se mohou orientovat na spokojenost s dosaženým ziskem než na maximalizaci zisku.

Každý podnikatelský subjekt sleduje více cílů najednou, rentabilitu, likviditu, zisk, prodej a hotovost. Čím víc zná firma své cíle, tím víc je spokojena s dosaženými výsledky na konci období a může zahájit konkurenční boj. Cíle firmy jsou ovlivněny faktory, jako je vývoj finanční situace, postavení firmy v odvětví, její velikost a historie [2].

Schéma 1 zobrazuje zjednodušenou představu, jaké cíle si firma může zvolit. Jedná se o cíle vedoucí ke zvýšení ziskovosti nebo konkurenceschopnosti.



Schéma 1: Kolo konkurenčních cílů



Zdroj: [3 + vlastní zpracování]

### 3.5 Určování silných a slabých stránek konkurence

Firmy musí zrealizovat své strategie tak, aby dosáhly stanovených cílů. Závisí to pedevm na zdrojích a schopnostech firem. Podstatou při identifikaci silných a slabých stránek konkurenčních firem je shromždt informace o jejích aktivitách, velikosti prodeje, návratnosti investic, dosahovanm zisku atd.

Nkter informace se dějí získat jen obtzn. Firmy se nejčastěji dozvdj o situaci svých konkurentů z veřejných zdrojů, z osobn zkušenosti a z doslechu. Mohou své informace rozšířit na základě marketingového výzkumu mezi zákazníky, dodavatele a dealery. Vechny tyto informace pomhj při rozhodování [2].

### 3.6 Konkurenční kroky

Firma je asten zvisl na chování svých soupeř v odvětví s oligopolní konkurencí.<sup>4</sup> Pokud je zájmem firmy zlepřit svou pozici na trhu, ohrozuje tm pozici svých konkurentů. Zásadou firmy je, aby se nalezl takov krok, jehoz výsledek je rychl a zároveň je zpracování ve prospěch zájmů firmy.

Firmě mue zajistit pozitivn výsledek radiklnjř varianta, tzv. přístup „hrub síly“. Tento přístup ovřem mue firma pouit, je-li siln, stabiln a m konkurenční výhody. Pochopí-li konkurenti tento přístup řpatn, pak se budou snažit o protiútok nebo o zmnu své pozice na trhu. Při pouit vřech přstrodk nn zaručeno, že podnik dojde k pozitivnímu výsledku, jestliže budou konkurenti tvrd ve svých reakcích.

Konkurenční kroky jsou také taktikou lsti, tzn. firma využije vřech schopností a vybere takov kroky, aby maximalizovala svůj výsledek bez ohledu, jak jsou přstrodky pro firmu dostupn [3].

### 3.7 Analýza konkurenta v odvětví

Odvětví lze charakterizovat jako skupinu firem nabízejících výrobky, které jsou schopny vzjemn se nahrazovat. Vyznačuje se počtem prodej a stupněm diferenciaci, nákladovou strukturou a stupněm globalizace [2].

#### Počet prodej a stupeň diferenciaci

Pro popis odvětví je základním bodem, je-li na trhu několik nebo více prodávajících a jejich nabídka je stejn nebo se odliřuje. Tento popis slouží k identifikaci struktury odvětví.

- ryzí monopolie – vzniká, pokud pouze jedna firma nabízí urit produkt v jedné zemi;
- oligopolie – je takov struktura, ve které několik vtřch firem nabízejí bžn výrobky nebo odliřn;
- monopolistick konkurence – je sestavena z mnoha konkurentů, kteří dokzou svou nabídku odliřitpln nebo jen asten od ostatních;

---

<sup>4</sup> Oligopolní konkurence – představuje strukturu odvětví, v nz několik velkých firem nabízí výrobky, které mohou být standardizovan i diferenciovn [2].

- o dokonal konkurence – tvoří ji mnoho konkurentů, nabízejících v podstatě stejn výrobek. Ceny budou stejn u vsch konkurentů, protože není zde zapotřebí reklama.

### Nkladov struktura

Každ odvětví se odliuje svou strukturou nákladů. Firma, kter m vysok výrobní a materilov náklady, nebude mít stejnou nákladovou strukturu jako firma, kter m vysok náklady na reklamu a distribuci. Spolenm cílem vsch je věnovat velkou pozornost svm nákladům a hledat způsob, jak je snížit.

### Stupeň globalizace

Odvětví se rozlišuje podle lokálního a globálního významu. Společnosti pracující v globálním odvětví musejí konkurovat na celém světě, chtějí-li dosáhnout skvělých výsledků.

Tsn substituty je pesn termín pro výrobky, které splnj funkci nahrazování. Výrobky vzjemn na sebe působí pružnou poptávkou. Jakmile vzroste poptávka po jednom výrobku, automaticky se zv cena druhého výrobku [2].

## **3.8 Benchmarking**

Benchmarking v překladu z anglického jazyka znamen srovnávání, tedy smyslem firemního benchmarkingu je napodobit nebo zdokonalit nkter podnikatelsk produkty a praktiky. Lze jej také definovat jako umění zjistit, jak a pro nkter firmy dosahují lepších výsledků nž jejich konkurenti. Může to být rozdílem ve spolehlivosti, v jakosti, v nákladovosti, v rychlosti a v rozvrhování pracovních operací mezi průměrnou apikovou firmou.

Benchmarking pouzv mnoho společností, a už ho uplatnj pouze vci nejlepším firmám v jejich odvětví nebo p sledování nejlepších firemních praktik po celém světě.

Podle Kotlera benchmarking zahrnuje sedm kroků:

- 1) identifikování funkcí vhodných pro benchmarking;
- 2) stanoven klíčových výkonnostních proměnných pro potřeby men;

- 3) identifikování nejlepších firem;
- 4) mřen výkonnosti u nejlepších firem;
- 5) mřen výkonnosti firmy;
- 6) stanoven specifických programů pro překonání výkonnostních rozdílů;
- 7) uskutečnn programů a sledování dosahovnch výsledků.

Nejlepším způsobem, jak identifikovat společnosti s nejlepšími praktikami, je ptát se svých zákazníků, dodavatelů, distributorů a odběratelů, koho považují za nejlepšího v daném odvětví. Další mořností, jak identifikovat tyto společnosti, je obrátit se na renomovan poradensk firmy, které se zabývají vyhledáváním nejlepších firemních praktik. „Pomocí benchmarkingu by firmy měly usilovat o vysok uspokojování zákazníků, aniř by docházelo k nepřiměřenému růstu nákladů“ [2].

## 4 Analýza konkurence

V kapitole čtyři analyzuji situaci na trhu ve stavebnictví. V první části této kapitoly popisují základní charakteristiku vývoje odvětví. Dále při analýze konkurence postupují podle publikace „Analýza konkurence a trhu“ od Marie Přibové.

### 4.1 Situace na trhu

Podle odhadu Českého statistického úřadu za rok 2008 vzrostla celková stavební produkce o 0,6 % a byly provedeny stavební práce v hodnotě 536 570 mil. Kč [13]. Stavební produkce malých podniků (do 19 zaměstnanců) tvořila o 9 303 mil. Kč méně než třetina z celkového objemu stavebních prací. Rozhodující podíl na stavební produkci měly podniky s 20 a více zaměstnanci, které provedly stavební práce v hodnotě 367 016 mil. Kč, tj. o 4,6 % více než v roce 2007. Na nových výstavbách, rekonstrukcích a modernizacích bylo potřeba 310 881 mil. Kč a na opravách a údržbě 43 034 mil. Kč. Na ostatní stavební práce bylo potřeba 1 538 mil. Kč. K růstu přispělo inženýrské stavebnictví o 16,1 %. Naopak produkce pozemního stavitelství byla meziročně nižší o 3,0 %.

V prvním čtvrtletí roku 2008 byl vývoj ve stavebnictví ovlivněn uvolněním financí do silniční, dálniční a železniční infrastruktury [8]. Celková stavební produkce v 1. čtvrtletí 2008 meziročně vzrostla o 8,4 %. Ve srovnání se stejným obdobím 2007 vzrostla zejména produkce v oblasti inženýrského stavitelství o 20,8 %. Celková stavební produkce ve 2. čtvrtletí 2008 meziročně vzrostla o 2,7 %. Ve srovnání s 1. čtvrtletím 2008 k poklesu nejvíce přispělo pozemní stavitelství o 1,7 %. Ve 3. čtvrtletí 2008 stavební produkce meziročně vzrostla o 9,7 %. Pokles produkce pozemního stavitelství v předcházejícím čtvrtletí byl kompenzován růstem produkce inženýrského stavitelství o 25,1 %. Celková stavební produkce ve 4. čtvrtletí 2008 meziročně klesla o 0,1 %. Tento pokles zapříčinil výpadek pozemního stavitelství o 9,4 %, který byl nahrazen růstem inženýrského stavitelství o 14,7 %.

V kapitole uvedené výše jsem vycházela z údajů v příloze č. 5<sup>5</sup>. Nejvíce investic bylo použito na výstavbu nových budov, rekonstrukce a modernizace. Proto jsem při výpočtu

---

<sup>5</sup> Údaje v příloze č. 5. srovnávají vývoj stavebních prací podle dodavatelských smluv za podniky s 20 a více zaměstnanci v letech 2007 – 2008.

výše uvedených procentuálních hodnot použila údaje z této oblasti. Grafick znzornn použitch investic do stavebnictví za sledované období vykazuje graf 1.

Do pozemního stavitelství je zahrnuta výstavba:

- o budov obansk výstavby;
- o budov obansk výstavby halového typu (haly, skladiště);
- o budov pro bydlení (novostavby, rodinn a bytov domy); [21]

Pojmem oprava a údržba pozemního stavitelství se rozumí udrzovn nebo oprava budov i jiných objektů za účelem užívn.

Do inenyrskho stavitelství se zahrnuje výstavba:

- o pozemních komunikch a letiště;
- o most a železnic;
- o podzemních objektů (tunely);
- o dlnch podzemních objektů;
- o podzemního veden (inenyrsk st);
- o nadzemního veden; [21]

Pojmem oprava a údržba inenyrskho stavebnictví se rozumí udrzovn nebo oprava dopravn infrastruktury i jiných komunikch za účelem používn.

Do ostatních prací se zahrnuje prmyslov a vodn stavitelství.

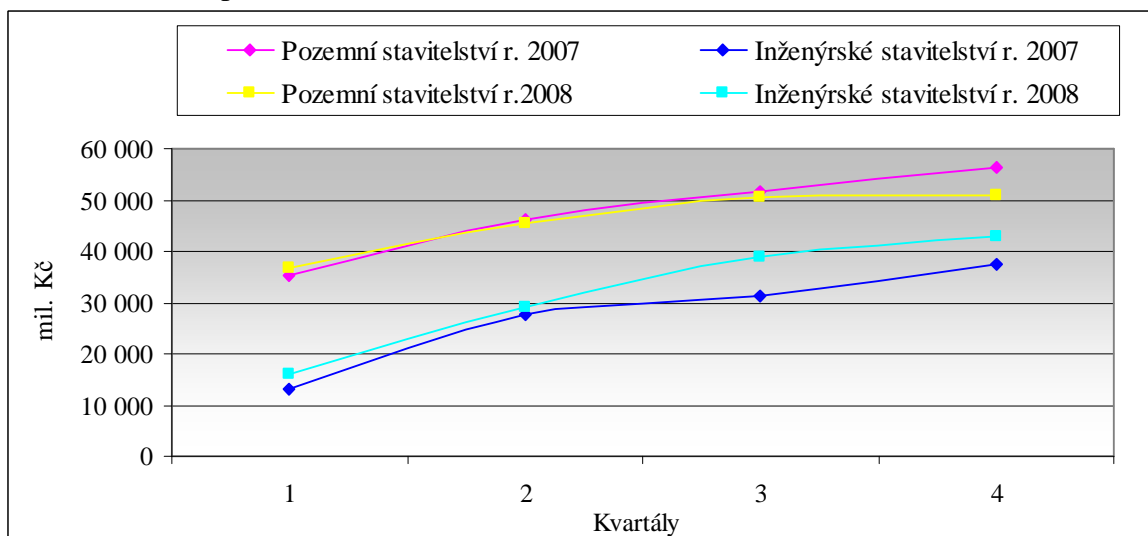
Prmyslov stavitelství:

- o pozemní halov objekty,
- o budovy pro výrobu a sluby,
- o ve, stoary a komíny,
- o čistírny odpadních vod, vodojemy a zásobníky.

Vodn stavitelství:

- o hydromeliorace;
- o hráze a objekty na tocích;
- o úpravy hrází, toků a kanálů [21].

Graf 1: Investice použité do stavebnictví za sledované období;



Zdroj: [4 + vlastní zpracování]

Marie Příbová ve své publikaci „Analýza konkurence a trhu“ dělí konkurenční strategii na tyto základní prvky:

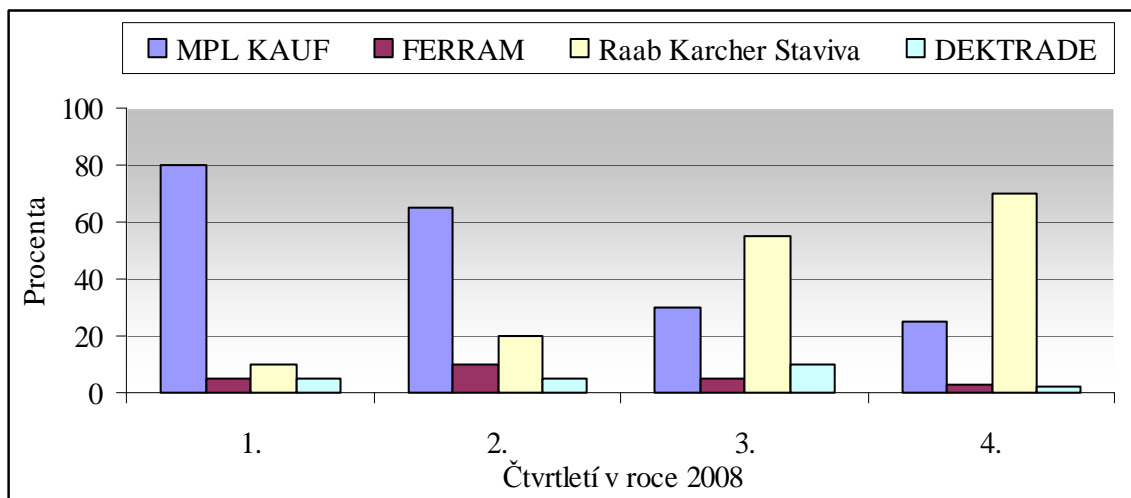
- dodavatelé;
- odběratelé;
- konkurence;
- vstup nových firem do odvětví; [5]

## 4.2 Dodavatelé

Produkty dodavatelů (pórobeton, válcové nosníky, polystyren, KNAUF profily) jsou důležitým vstupem pro odběratele a jeho podnikání. Tímto si dodavatelé upevňují pozici na trhu. Produkty dodavatelů směřující do výrobního odvětví firmy jsou úzce spjaty s odběrateli. Proto budou dodavatelé uplatňovat rozumnou cenovou politiku. Vstupy jsou důležitým faktorem pro zvýšení ziskovosti [5]. Dodavatelé obvykle nabízejí procentuální slevy při velkém odběru zboží nebo stálosti odběratele. Toto může ovlivnit cenu produktu na vstupu.

Struktura portfolia dodavatelů společnosti EDMOND DANTES je zobrazená v grafu 2.

Graf 2: Portfolio dodavatelů;



Zdroj: [vlastní zpracování]

Z grafu lze vyčíst, že společnost na začátku loňského roku odebírala více stavebního materiálu z firmy MPL KAUF, ale v současné době preferuje stavební materiál firmy Raab Karcher. Ostatní dodavatelé tvoří jen malé procento z celkových nákladů na vstupy. V průběhu loňského roku 2008 společnost EDMOND DANTES odebrala materiál od svých dodavatelů v hodnotě 8 000 mil. Kč.

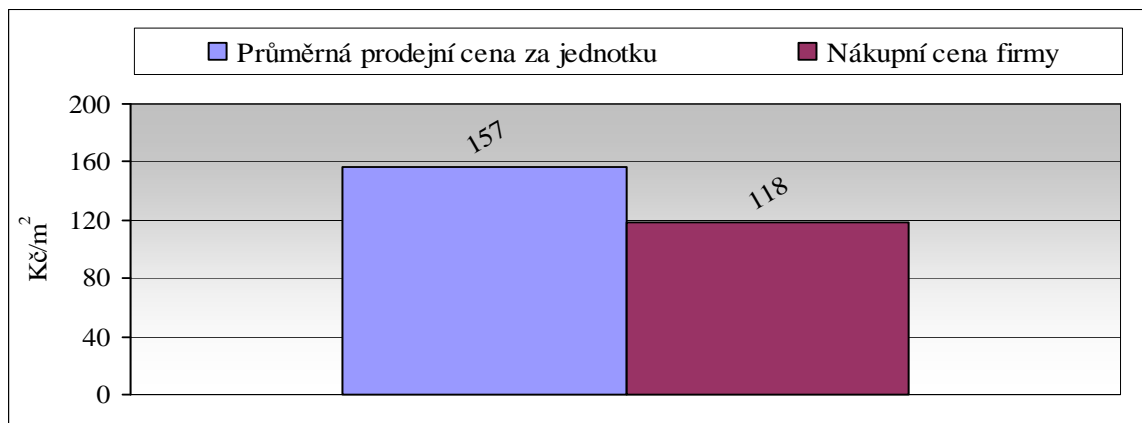
Rozhodující vliv na ziskovost firmy mají náklady na vstupu. Proto jsem porovnávala vazbu mezi nákupní cenou firmy a prodejní cenou dodavatelů. Tedy dodavatelsko-odběratelský vztah u některých komodit. K tomuto propočtu jsem použila ceníky dodavatelů a od společnosti EDMOND DANTES jsem obdržela průměr jejích nákupních cen<sup>6</sup>. Výsledek je zobrazen v grafech 3 až 6<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> EDMOND DANTES, s.r.o. si nepřál uvedení konkrétních údajů nákupních cen.

<sup>7</sup> Průměrná nákupní a prodejní cena za jednotku je uvedena bez DPH.

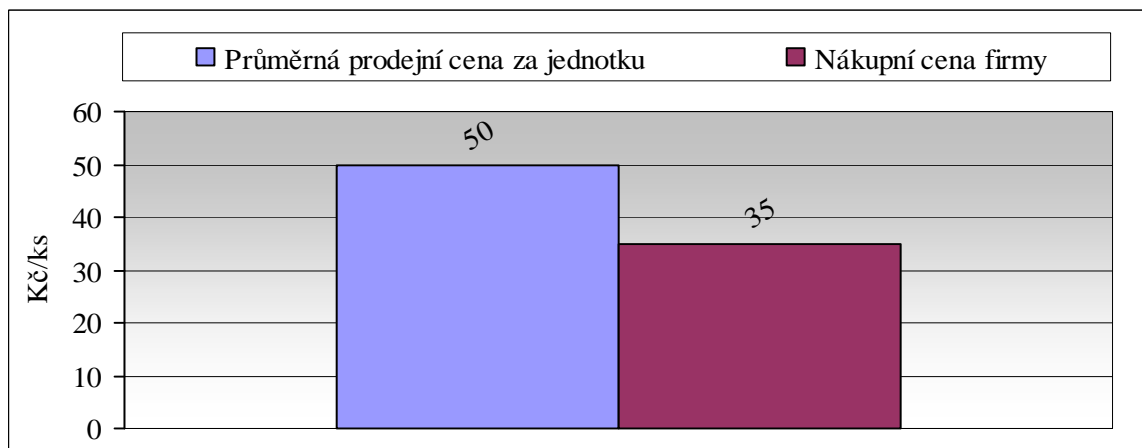


Graf 3: dodavatelsko-odběratelský vztah u MPL KAUF, komodita – minerální stropní podhledy AMF – THERMATEX, ECOMIN;



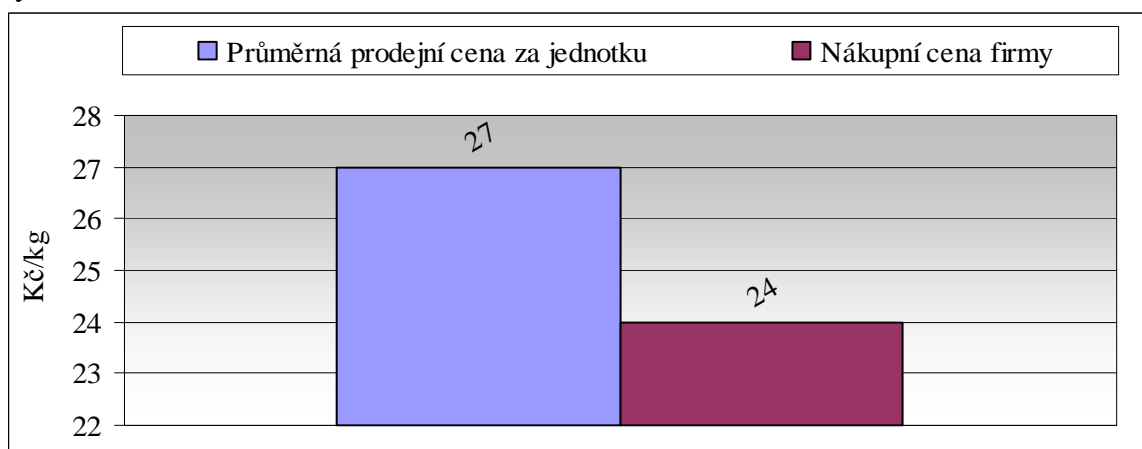
Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 4: Dodavatelsko-odběratelský vztah u Raab Karcher Staviva, komodita – Porotherm 40P+D;



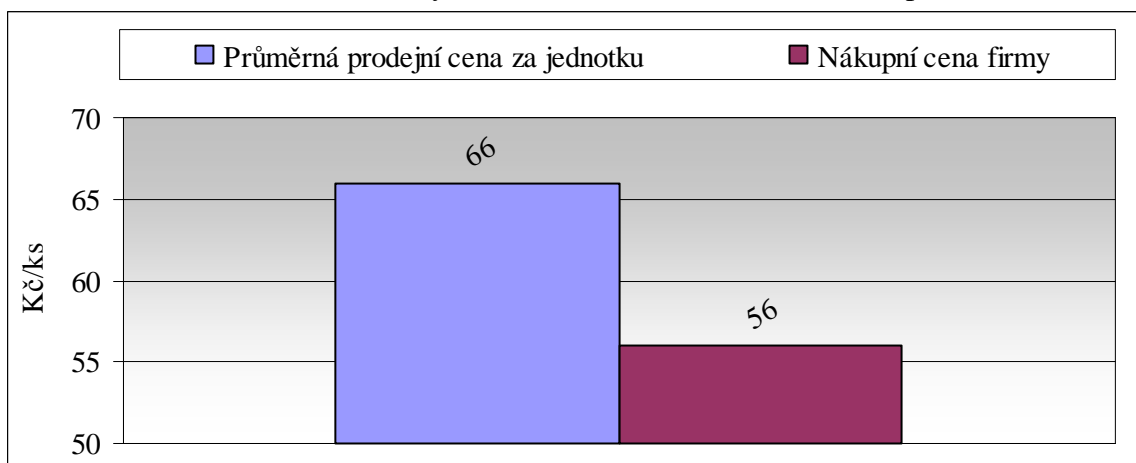
Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 5: Dodavatelsko-odběratelský vztah u FERRAMU, komodita – ocelová žebírková výztuž do betonu;



Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 6: Dodavatelsko-odběratelský vztah u DEKTRADE, komodita – pórobeton IFT;



Zdroj: [vlastní zpracování]

### 4.3 Odběratelé

Ze strany investorů jsou nejčastěji žádané rekonstrukce domů, bytů, nebytových budov, výstavby rodinných domů a bytových jader. V případě finančních problémů investorů je společnost jako jejich dodavatel ohrožena. Proto je pro firmu důležité zpracovávat si analýzy investorů, které by byly aplikovány na ně a tak zjištěna jejich solventnost.

Pozornost je třeba věnovat i při výběru nových investorů. Pro investory je klíčovým hlediskem cena za jednotku a rozhodování se mezi možnými dodavateli. „Této oblasti je nutné věnovat mimořádnou pozornost a připravit různé varianty kalkulace cen pro test akceptace“ [5].

V oblasti stavebnictví nelze určit jednotnou cenu za provedení služby. Záleží na mnoha faktorech, které ovlivňují výslednou cenu.

- faktory externí: nákupní cena od dodavatelů, ekonomika státu a kraje, logistická pozice firmy atd.;
- faktory interní: organizace podniku, počet zaměstnanců – důchod, kapitálový základ atd.

### 4.4 Konkurence

Konkurence na trhu ve stavebnictví je velmi silná. Z geografického hlediska je největší počet konkurenčních firem v hlavním městě Praze. To je 2 342 stavebních firem a živnostníků. Moravskoslezský kraj s 1 190 stavebními firmami a živnostníky, se staví

na čtvrtou pozici z celkového počtu stavebních firem v ČR. Každoročně se nejvíce finančních prostředků použije na pozemní a inženýrské stavitelství.

#### **4.4.1 Konkurence v odvětví**

Největšími konkurenty na trhu v oblasti stavebnictví jsou firmy Skanska CZ, HOCHTIEF CZ a TCHAS. Všechny tři firmy mají působnost na celém území české republiky. Protože stavebních firem i drobných živnostníků je v České republice mnoho, zaměřuji se na stručný rozbor stavebních prací krajů (údaje jsou uvedeny v příloze č. 6.). V jednotlivých krajích je intenzita stavebnictví zcela odlišná. Podléhá vlivům přírodních podmínek, hustoty osídlení, množství peněz v systému, ekologii a mnoha dalším faktorům.

Z celkového objemu stavebních prací se nejvíce investovalo v hlavním městě ČR Praze, dále v Jihomoravském a Moravskoslezském kraji. Tyto investice byly použity na rekonstrukci, modernizaci a novou výstavbu. Vysoký podíl na opravách, údržbě a ostatních pracích má také Ústecký kraj. Při podrobnějším rozboru oblasti rekonstrukce, modernizace a nová výstavba se projevila značná část finančních prostředků na pozemní stavitelství. Dá se očekávat, že výstavba domů a bytů bude v budoucnosti narůstat a její podíl se zvyšovat s rozvojem infrastruktury a s přibývajícím mobilitou pracovních sil. Na druhém místě je inženýrská výstavba. Tyto finanční prostředky byly použity na výstavbu rychlostních komunikací, úseky dálnic, propojení dopravních okruhů, budování obchvatů a výstavbu tramvajových tratí včetně vybudování vodovodů, plynovodů, rekonstrukci silnic v rámci obecního zájmu.

Společnost EDMOND DANTES sídlí v Ostravě v Moravskoslezském kraji, proto se věnuje podrobnější charakteristice tohoto kraje.

#### Situace v Moravskoslezském kraji

Moravskoslezský kraj patří rozlohou ke středně velkým krajům. Po Praze zde žije nejvíce trvale žijících obyvatel s hustotou obyvatelstva 230 obyvatel na 1 km<sup>2</sup>. Z celkového objemu stavebních prací provedených v ČR stavebními firmami s 20 a více zaměstnanci bylo na území tohoto kraje realizováno 9,6 % stavebních prací [10].

Největší podíl na stavebních pracích v kraji zaujímala inženýrská výstavba.

K významným stavbám v Moravskoslezském kraji patří:

- obchvat Mosty u Jablunkova;
- rekonstrukce autobusového nádraží v Hlučíně;
- římskokatolický kostel v Ostravě-Zábřehu;
- rekonstrukce knihovny města Ostravy + arény;
- aula a Centrum informačních technologií VŠB-TU Ostrava;
- zavěšený most na D47 přes Odru a Antošovické jezero, který byl oceněn jako stavba roku 2008 (obrázek 2) [10].

Obrázek 2: Zavěšený most na D47 přes Odru a Antošovické jezero



Zdroj: [11]

Mezi významné stavební podniky se sídlem v kraji patří:

Se sídlem v Ostravě:

- TCHAS, spol. s r.o.;
- VOKD, a.s.;
- ODS – Dopravní stavby Ostrava, a.s.;
- VAMAZ – servis, a.s.;
- TEPLOTECHNA Ostrava, a.s.;

Se sídlem v Havířově:

- OKD, Rekultivace, a. s.;

Se sídlem v Karviné:

- CZ BASTAV, s. r. o.;
- INPO, spol. s r. o.;

Se sídlem ve Frýdku-Místku:

- Lesostavby Frýdek-Místek, a. s.;

Se sídlem v Opavě:

- FEMONT OPAVA, s. r. o.;

Se sídlem v Rýmařově:

- RD Rýmařov, spol. s r. o.; [10]

#### **4.4.2 Významní konkurenti**

Mezi blízké konkurenty společnosti EDMOND DANTES, s.r.o. patří:

- THERM, spol. s r.o.;
- VEKON CZ, s.r.o.;
- OSTRAVSKÉ STAVBY, a.s.;
- INTOZA s.r.o.;
- VOKD, a.s.;
- GMP MIX, a.s.

##### **4.4.2.1 THERM, spol. s r.o.**

Firma THERM, spol. s r.o. působí na trhu od roku 1991. Sídlo společnosti se nachází v Ostravě – Zábřehu, Pavlovova 1351/44. Společnost nabízí revitalizaci panelových domů, výstavbu rodinných domků, zateplování objektů, střechy, sanace stavebních konstrukcí, výrobu plastových oken a dveří, výrobu hliníkových oken a dveří, doplňky k oknům, montáž a rekonstrukce oken. Ke stavebním činnostem dále nabízí prodej stavebních materiálů, pronájem lešení, kovovýrobu, klempířství, truhlářství, pronájem nebytových prostor a pomoc při vyřízení žádosti o úvěr a stavebních povolení.

Hlavním výrobním programem společnosti je celková revitalizace panelových domů, kromě klasické výstavby provádí i rekonstrukce rodinných domků a střech. Po ukončení stavby společnost poskytuje minimální záruku v délce šedesáti měsíců.

Firma THERM je členem Českého svazu stavebních inženýrů, České komory autorizovaných inženýrů a techniků, představenstva Hospodářské komory ČR a podobně.

Firma se řídí systémem jakosti ISO 9001 a je rovněž držitelem ekologického certifikátu ISO 14001 [15]. V tabulce 4 je uvedena SWOT analýza, která odhaluje silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby firmy THERM.

Tabulka 4: SWOT analýza firmy THERM;

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ zavedená firma;</li> <li>○ široké spektrum služeb;</li> <li>○ společenská angažovanost;</li> <li>○ širší sortiment – hliníkové substituty;</li> <li>○ výborné reference;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ málo rozvinutá síť obchodních zastoupení na území ČR;</li> <li>○ chybí certifikát bezpečný podnik OHSAS 18001;</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ budování nových obchodních zastoupení na území ČR;</li> <li>○ zvyšování kvality prováděných služeb;</li> <li>○ stát se držitelem certifikátu OHSAS 18001;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ vysoká konkurence;</li> <li>○ nízký počet zakázek;</li> <li>○ vývoj cen od dodavatelů;</li> <li>○ druhotná platební neschopnost;</li> </ul>

Zdroj: [15 + vlastní zpracování]

**4.4.2.2 VEKON CZ, s.r.o.**

Stavební společnost s ručením omezeným VEKON CZ byla založená v roce 1998, ale její společníci podnikali v oboru už dříve. Její sídlo se nalézá v Ostravě-Hrabové, ulice Krmelínská 646/22. Společnost provádí rekonstrukce, opravy nebo sanace šikmých střech rodinných a bytových domů, průmyslových i historických objektů po celé České republice. Nejčastěji společnost provádí hydroizolaci spodní stavby, pokládku tepelné izolace včetně hydroizolační fólie a montáž trapézových plechů.

VEKON CZ klade velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci svých zaměstnanců. Využívá dostupné technické a organizační prostředky pro předcházení všech možných negativních jevů [16]. V tabulce 5 je uvedena SWOT analýza, která odhaluje silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby firmy VEKON CZ.

Tabulka 5: SWOT analýza firmy VEKON CZ;

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>o zavedená firma;</li> <li>o provádění stavebních prací po celém území republiky;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o velmi malá informovanost firmy na její internetové stránce;</li> <li>o úzký výběr služeb;</li> <li>o nemá pobočky na území ČR;</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>o budování nových obchodních zastoupení;</li> <li>o zavedení výroby;</li> <li>o zvyšování kvality prováděných služeb;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o vysoká konkurence;</li> <li>o druhotná platební neschopnost;</li> <li>o nízký počet zakázek;</li> <li>o vývoj cen od dodavatelů;</li> </ul>

Zdroj: [16 + vlastní zpracování]

#### 4.4.2.3 OSTRAVSKÉ STAVBY, a.s

OSTRAVSKÉ STAVBY, a.s. vznikly v roce 1996. Sídlo firmy se nalézá v Moravské Ostravě – Přívoz, ulice Karolíny Světlé. Předmětem podnikání firmy je provádění staveb včetně udržovacích prací na nich a jejich odstraňování, provádění inženýrských staveb včetně technické vybavenosti sídlištních celků, průmyslových, bytových občanských a účelových staveb, dále dopravních staveb, zemních prací a autodoprava.

OSTRAVSKÉ STAVBY v roce 2008 otevřely novou výrobní linku plastových oken a dveří z německého pěti-komorového systému SCHÜCO v Bolaticích. Společnost také zajišťuje kompletní práce spojené s výměnou oken.

Firma se řídí systémem jakosti ISO 9001 a je rovněž držitelem ekologického certifikátu ISO 14001 [17]. V tabulce 6 je uvedena SWOT analýza, která odhaluje silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby společnosti OSTRAVSKÉ STAVBY.

Tabulka 6: SWOT analýza firmy OSTRAVSKÉ STAVBY;

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>o zavedená firma;</li> <li>o široké spektrum služeb;</li> <li>o širší sortiment – výroba plastových oken a dveří;</li> <li>o je držitelem certifikátu ISO 9001 a ISO 14001;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o malá informovanost firmy na její internetové stránce;</li> <li>o vždy účtuje dopravné;</li> <li>o málo rozvinutá síť obchodních zastoupení na území ČR;</li> <li>o chybí certifikát bezpečný podnik OHSAS 18001;</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>o budování nových obchodních zastoupení na území ČR;</li> <li>o vybudování prodejny;</li> <li>o zvyšování kvality prováděných služeb;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o vysoká konkurence;</li> <li>o druhotná platební neschopnost;</li> <li>o nízký počet zakázek;</li> <li>o vývoj cen od dodavatelů;</li> </ul>

Zdroj: [17 + vlastní zpracování]

**4.4.2.4 INTOZA s. r. o.**

Společnost INTOZA s.r.o. zahájila svou činnost v roce 1992. Vedení firmy a ekonomický úsek se nalézají v Ostravě, Nemocniční 13. Mezi hlavní činnosti společnosti patří nová výstavba – dodávky na klíč, rekonstrukce budov včetně interiéru, zateplování, fasády, sanace, prodej stavebního materiálu a doprava. Poskytuje záruku na provedenou realizaci stavby v délce 5 let a na střechy až 10 let.

Logistické centrum Čárka se nachází v Ostravě-Hulváky, ulice Varšavská 95. Nabízí k pronájmu skladovací haly, venkovní zpevněné plochy, kanceláře, manipulační techniku. Čárka také nabízí služby, které souvisí s příjmem a výdejem skladovaného zboží, manipulací, tříděním, úpravou, dopravou a rozvozem zboží atd.

Firma zahájila nový projekt v roce 2008, který je založený na poskytování služeb spojených s energetickými úsporami. Jeho cílem je spojit tři důležité aspekty, tj. financování stavby, energetické úspory a samotnou realizaci stavby. Jedná se tedy o nízkoenergetické stavby.

INTOZA je držitelem certifikátu jakosti ISO 9001, ekologického certifikátu ISO 14001 a byl jí udělen certifikát OHSAS 18001 systém managementu ochrany bezpečnosti



a zdraví při práci [18]. V tabulce 7 je uvedena SWOT analýza, která odhaluje silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby firmy INTOZA.

Tabulka 7: SWOT analýza firmy INTOZA;

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ zavedená firma;</li> <li>○ široké spektrum služeb;</li> <li>○ společenská angažovanost;</li> <li>○ širší sortiment – hliníkové substituty;</li> <li>○ výborné reference;</li> <li>○ trvale vysoká kvalita;</li> <li>○ je držitelem certifikátu ISO 9001, ISO14001 a OHSAS 18001;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ málo rozvinutá síť obchodních zastoupení na území ČR;</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ budování nových obchodních zastoupení na území ČR;</li> <li>○ zvyšování kvality prováděných služeb;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ vysoká konkurence;</li> <li>○ nízký počet zakázek;</li> <li>○ vývoj cen od dodavatelů;</li> <li>○ druhotná platební neschopnost;</li> </ul>

Zdroj: [ 18 + vlastní zpracování]

#### 4.4.2.5 VOKD, a. s.

Společnost VOKD byla zapsána v obchodním rejstříku v roce 1994 jako přímý nástupce podniku Výstavba ostravsko-karvinských dolů, založeného v roce 1951. Mateřskou společností VOKD je od října 2006 GEOFIN, a.s. Společnost sídlí na adrese Nákladní 1/3179 v Ostravě – Moravská Ostrava. Významnými akcionáři společnosti jsou GEOFIN a Vítkovice, a.s.

Společnost nabízí výstavbu občanských a průmyslových staveb, zateplování, demolici, rekonstrukci, sanaci budov a revitalizaci panelových domů. Mezi důlní a podzemní práce, které společnost provádí v tuzemsku, v Německu a ve Španělsku, patří ražení štol, hloubení šachtic, stavby pro podzemní vedení inženýrských sítí a jiné. V současné době se společnost zaměřuje především na komplexní pozemní, důlní a podzemní stavitelství. Dále se VOKD zabývá poskytováním služeb v oblasti elektro a výrobou armovacích a betonových prvků.

Společnost se stala majitelem řady ocenění a uznání, např: firma roku, dům a stavba roku, ocenění od ABF – Nadace pro rozvoj architektury a stavitelství atd.

Firma je držitelem certifikátu jakosti ISO 9001, životního prostředí ISO 14001 a byl jí udělen certifikát OHSAS 18001 systém managementu ochrany bezpečnosti a zdraví při práci [19]. V tabulce 8 je uvedena SWOT analýza, která odhaluje silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby firmy VOKD.

Tabulka 8: SWOT analýza firmy VOKD;

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ zavedená firma;</li> <li>○ široké spektrum služeb;</li> <li>○ společenská angažovanost;</li> <li>○ široká nabídka elektro prací;</li> <li>○ výborné reference;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ málo rozvinutá síť pozemního stavitelství v zemích EU;</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ rozšíření pozemního stavitelství do zemí EU;</li> <li>○ zvyšování kvality prováděných prací;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ vysoká konkurence;</li> <li>○ nízký počet zakázek;</li> <li>○ vývoj cen od dodavatelů;</li> <li>○ daňový systém v zemích EU;</li> </ul>

Zdroj: [19 + vlastní zpracování]

#### 4.4.2.6 GMP MIX, a. s.

Společnost GMP MIX vznikla v roce 1998 s podnikatelským záměrem vyrábět krmné vozy. V roce 2001 rozšířila svou činnost o provádění dopravních, průmyslových a pozemních staveb. Ve stejném roce se GMP MIX stala autorizovaným dealerem značky HYUNDAI. Organizační struktura společnosti se dělí na dvě divize. Divize auto, sídlo společnosti se nachází v Ostravě – Mariánské Hory, Grmelova 2008/13, kde nabízí prodej a servisní služby automobilů HYUNDAI. Divize staveb sídlí v Ostravě – Heřmanice, Záblatská 62/6. Společnost zajišťuje rekonstrukce a výstavbu občanských a výrobních objektů, rodinných domů na klíč. Prioritou společnosti je dodržení krátkého termínu realizace.

GMP MIX se řídí systémem jakosti ISO 9001 a je rovněž držitelem ekologického certifikátu ISO 14001 [20]. V tabulce 9 je uvedena SWOT analýza, která odhaluje silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby firmy GMP MIX.

Tabulka 9: SWOT analýza firmy GMP MIX;

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ zavedená firma;</li> <li>○ širší nabídka – autorizovaný dealer značky Hyundai;</li> <li>○ výborné reference;</li> <li>○ je držitelem certifikátu ISO 9001 a ISO 14001;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ malá informovanost firmy na její internetové stránce;</li> <li>○ málo rozvinutá síť obchodních zastoupení na území ČR;</li> <li>○ chybí certifikát bezpečný podnik;</li> <li>○ úzký výběr služeb;</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ budování nových obchodních zastoupení;</li> <li>○ stát se držitelem certifikátu OHSAS 18001;</li> <li>○ zvyšování kvality prováděných prací;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ vysoká konkurence;</li> <li>○ nízký počet zakázek;</li> <li>○ druhotná platební neschopnost;</li> <li>○ vývoj cen od dodavatelů;</li> </ul>

Zdroj: [20 + vlastní zpracování]

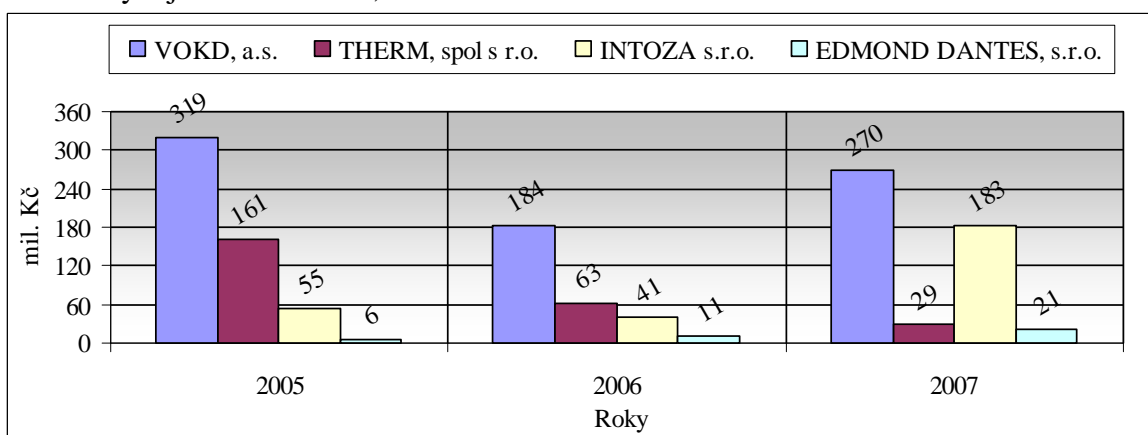
#### 4.4.3 Pozice posuzované firmy a třech hlavních konkurentů v kraji

Protože společnost EDMOND DANTES působí na trhu teprve od roku 2005, má málo upevněnou pozici mezi českými stavebními firmami. Z grafu 7 je patrné, že tržní podíl firmy má stále rostoucí trend, i přes vysoký tržní podíl ostatních konkurentů<sup>8</sup>. Předpokládá se, že společnost EDMOND DANTES bude trvale zvyšovat procento svého tržního podílu i v příštích letech.

Přehled realizovaných staveb a rekonstrukcí posuzované firmy a jejich konkurentů vykazuje graf 8.

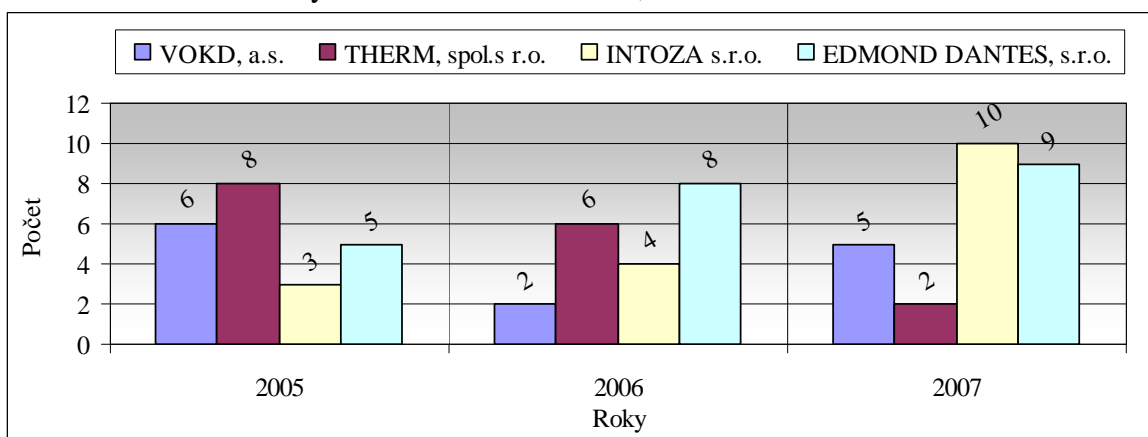
<sup>8</sup> Roční obraty v mil. Kč (graf 7), odpovídá přibližným hodnotám ročních obrátů konkurentů.

Graf 7: Vývoj ročních obrátů;



Zdroj: [7 + 15 + 18 + 19 + vlastní zpracování]

Graf 8: Počet realizovaných staveb a rekonstrukcí;



Zdroj: [7 + 15 + 18 + 19 + vlastní zpracování]

## 4.5 Vstup nových firem do odvětví

Stavebnictví jako celek má vysokou přitažlivost, protože jeho ziskovost je zatím vysoká. I když stát poskytne ochranu tomuto odvětví prostřednictvím dotací, musí se počítat s tím, že nově vstupující firmy přinášejí na trh skrytou hrozbu. Pro stávající firmy je nutností sledovat media, vyhodnocovat informace o odvětví i z Českého statistického úřadu [5]. Vstup nových firem na trh vede ke snížení plánované výnosnosti růstem nákladů a snížením cen.

Překážky, které mohou nastat při vstupu:

- kapitálová náročnost;
- zajištění distribuce;
- politika státu (daňový systém);
- diferenciací cenových nabídek.

## 5 Návrhy a opatření

Firma má dostatečně růstový potenciál. Výsledky získané z analýzy konkurence svědčí o schopnosti vypracovat i realizovat úspěšnou strategii. Provedla jsem analýzu šesti konkurentů společnosti EDMOND DANTES, s.r.o. Na základě uvedených údajů a porovnání konkurentů na trhu, lze společnosti vytknout nedostatky a navrhnout tak opatření, která mohou přispět při řešení firemních problémů:

- doporučení v oblasti komunikace;
- strategií vůči dodavatelům;
- doporučení v oblasti nabízených služeb.

### 5.1 Doporučení v oblasti komunikace

V této oblasti jsem se zabývala především internetovými stránkami posuzované firmy. EDMOND DANTES má vytvořeny stránky přehledně, obsahují základní informace a ukazují zákazníkovi celkovou nabídku služeb, spojenou s referencemi. Firmě bych doporučila, aby své internetové stránky doplnila o historii společnosti, její společenskou angažovanost a vývoj v jednotlivých letech.

Další činnost v oblasti komunikace, kterou jsem analyzovala, byla činnost inzertní. Firmě bych doporučila, aby své jméno uváděla i do novin, časopisů po případě telefonních stránek nebo na billboardy. Reklama v časopise Zikado stojí 2,90 Kč za 1cm<sup>2</sup>, v magazínu TV magazín stojí 20 000 Kč rozměr 4,7 x 2 cm<sup>2</sup> a měsíční pronájem billboardu stojí 25 000 Kč.

Firma EDMOND DANTES se nezúčastňuje veletrhů, protože náklady spojené s prezentací jsou příliš vysoké. Společnost se stále snaží nabízet nové služby a rozšířit okruh svých spokojených zákazníků, proto by měla zvážit účast na veletrzích. Zde je důležitá analýza nákladů a očekávaných výsledků, které jsou těžko zjistitelné.

## 5.2 Strategie věci dodavatelům

V současné době je ziskovost ve stavebnictví vysok, avšak do budoucna je třeba počítat s vysokými nároky na investice vyplývající ze zákona č. 273/1996 Sb. o působnosti Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže a vývojem dodavatelských cen.

Z hlediska společnosti EDMOND DANTES je ziskovost firmy převšm ovlivněna množstvím vstupů - dodavatel, kteří se podílejí až 40 % na nákladech firmy. Společnost by měla posoudit možnost ještě dalšího zvýšení dodavatelsko-odběratelského vztahu. Domnívám se, že by to melo pozitivn vliv na růst zisku. Vzhledem k tomu, že jeden dodavatel tvoří 70 % portfolia dodavatel.

## 5.3 Doporučení v oblasti nabízených služeb

Prvním z přístupů konkurenční strategie je diferenciaci nabízených služeb nebo produktu, které společnost nabízí.

Odlišit se nabídkou od svých konkurentů není pro společnost EDMOND DANTES v této oblasti přlš reálné. V konečné fázi při výstavbě rodinného domu (na základě veřejné zakázky) bude vzhled domu stejn, ať už jej postav jakkoli firma. Z toho vyplývá, že jedinm monm způsobem jak se odlišit je cena. Společnosti bych doporučila přizpůsobit nabídky tak, aby obstály ve výběrovém řízení.

Druhm z přístupů konkurenční strategie je prvenství v celkových nákladech. Společnost musí pečlivě analyzovat strukturu svých nákladů, přímých i režijních, dále musí omezit nabídku služeb, reklamu a další vývoj.

Snížení některých nákladů by pro společnost EDMOND DANTES mohlo být neproduktivn. Nelze omezit nabzen sluby v tak konkurenčním prostředí bez ztráty investorů nebo omezit náklady na reklamu. Myslím si, že společnost by neměla usilovat o dosažení nejnižších nákladů, ale převšm získat výhodu nad svými konkurenty. Těto výhody může EDMOND DANTES zejména dosáhnout, nabídne-li další sluby nebo zajist-li kompletn servis<sup>9</sup> při výstavbě domů.

Třetím z přístupů konkurenční strategie je soustředění pozornosti firmy na konkrétn skupinu investorů nebo vyhledávání vtších zakázek.

---

<sup>9</sup> Kompletn servis je kompletn správa objektů, do které se zahrnuje zdravotnick instalace, ústřední topení, elektroinstalace a alternativní zdroje energií.

V souasn době se společnost EDMOND DANTES nezaměřuje na řádnou určitou skupinu, ale snař se uspokojit vřechny potřeby a říční svých investorů a nabídnout jim dlouhodobou spolupráci. Jako kařd firma preferuje vř zakázky, které bvj zadávány formou vbřevch řízení. Z celkového počtu veřejných zakázek v Moravskoslezskm kraji EDMOND DANTES získá ař 75 % zakázek. Z toho plyne, ře společnost snřila sv náklady na takovou míru, která zajist výhru ve vbřevm řízení. Usuzuji, ře společnost je konkurenceschopn. Společnosti bych do budoucna doporučila, aby se zaměřila i na řivotn prostředí, poskytování sluřeb spojených s energetickými úsporami. Jedná se tedy o výstavbu nízkoenergetických staveb neboli pasivních domů.

Vře vře uvedeno by mřlo společnosti EDMOND DANTES, s.r.o. napomoci k minimalizaci nespokojených a k získání nových investorů v souasnm konkurenčním prostředí.

## 6 Závěr

Společnost EDMOND DANTES, s.r.o., která podniká ve třech různorodých oblastech, se zabývá především stavební činností už téměř 5 let. Za dobu svého působení na trhu se společnost vypracovala na pozici, kterou lze hodnotit kladně. Už jen proto, že má stále rostoucí tendenci a dokázala se na trhu udržet i přes současnou ekonomickou krizi.

Společnost si během své doby působení vypracovala optimální nabídku služeb, která se týká celkové správy objektů, projektové dokumentace, odborného poradenství aj. Nejčastěji společnost realizuje stavební zakázky typu výstavby a rekonstrukce obytných i neobytných budov.

Počet zaměstnanců v letech 2005 až 2008 se ztrojnásobil. Většina zaměstnanců je v dlouhodobém pracovním poměru, což přináší výhodu spolehlivé a kvalifikované pracovní síly. Společnost se řídí integrovaným systémem jakosti ČSN EN ISO 9001:2001 (Quality Management Systém), který svědčí o kvalitě pracovníků a kvalitě provedené práce.

V teoretické části bakalářské práce jsem se zaměřila na identifikaci konkurentů a popis konkurenčních strategií. Analýza konkurentů může firmě ukázat, jakou marketingovou strategii si má zvolit a její realizací může firma dosáhnout konkurenční výhody na trhu.

Mezi blízké konkurenty patří společnosti THERM, spol. s r.o., VEKON CZ, s.r.o., OSTRAVSKÉ STAVBY a.s., INTOZA s.r.o., VOKD, a.s., a GMP MIX, a.s. Tyto společnosti jsou schopny nabízet služby mnohdy za lepší cenu. Jejich marketing i propagace je na vysoké úrovni. Společnost EDMOND DANTES čelí těmto konkurenčním tlakům snížením svých nákladů na takovou míru, která jí zajistí výhru ve výběrovém řízení. Mohu konstatovat, že společnost přizpůsobila cenovou politiku cenové strategii konkurentů.

Vztahy společnosti EDMOND DANTES a dodavatelů hutního materiálu, pórobetonu, porothermu aj. jsou na standardní úrovni. Protože je společnost stálým odběratelem čtyř dodavatelů, nakupuje stavební materiál s cenovým rabatem. Společnost působí jako významný odběratel stavebního materiálu firmy Raab Karcher Staviva.

Na základě této analýzy jsem v poslední části své práce doporučila několik možností, jak by mohla společnost EDMOND DANTES své postavení na trhu zlepšit.



Závěrem, z časového hlediska, bych společnosti EDMOND DANTES doporučila:

Společnost m mlo upevněnou pozici mezi českými stavebními firmami a chybí j dlouholet tradice. **Proto bych z krátkodobého hlediska doporučila, aby se zaměřila na odstranění chyb, kter nevyžaduj vysokou poaten investici. Jde o menší inovace, např.: spolupřace s dalšími významnými dodavateli nebo partnerství mezi podniky, získání ekologického certifikátu ISO 14001 a OHSAS 18001 - to je systém managementu ochrany bezpečnosti a zdrav při přaci. Tato strategie nevyžaduje nov nároky na management ani další pracovníky.**

**Z dlouhodobého hlediska firmě doporučuji, aby se zejména zaměřila na řivotn přostřed a poskytovala sluřby spojen s výstavbou pasivních domů. Tento trend staveb je pomřn nov, ale i nkladn. Společnost se takto může stát významnou stavební firmou v Moravskoslezskm kraji.**

## 7 Seznam pouit literatury

- [1] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, kter by m znát kad manager*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [2] KOTLER, Philip. *Marketing Management : analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. vyd. Grada Publishing, 1998. 703 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [3] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria Publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [4] KOTLER, Philips. *Inovativní marketing : jak kreativním mylenm vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
- [5] PŘIBOV, Marie a kol. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha : Grada, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.
- [6]uetn uzávěrka společnosti EDMOND DANTES, s.r.o.
- [7] O SPOLEČNOSTI – ED Stavby Ostrava, [online 2008] [cit. 2008-11-12], Dostupné na internetu: <<http://cms.ed-stavby.cz/www/cl-378692179/1-o-spolecnosti/>>
- [8] ČSU – ANALÝZY, *Analýza vývoje stavebnictví v 1.čtvrtletí 2008*, [online 2009] [cit. 2009-02-19], Dostupné na internetu: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/7447003DFE81>>
- [9] ČSU – ANALÝZY, *Analýza vývoje stavebnictví v 2.čtvrtletí 2008*, [online 2009] [cit. 2009-02-19], Dostupné na internetu: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/749E004A73C6>>
- [10] MPO – Statistika 2007, *Regionln struktura stavebních prací*, [online 2009] [cit. 2009-02-19], Dostupné na internetu: <<http://www.mpo.cz/dokument52017.html>>
- [11] STAVBA MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE, [online 2009] [cit. 2009-02-20], Dostupné na internetu: <<http://stavbamsk.cz/vyhodnoceni.asp?sum=n>>
- [12] ČSU – ANALÝZY, *Analýza vývoje stavebnictví v 3.čtvrtletí 2008*, [online 2009] [cit. 2009-02-25], Dostupné na internetu: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/74FD003C74E7>>
- [13] ČSU – ANALÝZY, *Analýza vývoje stavebnictví v 4.čtvrtletí 2008*, [online 2009] [cit. 2009-02-25], Dostupné na internetu: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/755C00489EE6>>
- [14] ČSÚ, *Stavebnictví*, [online 2009] [cit. 2009-02-25], Dostupné na internetu: <<http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/8201-08>>
- [15] THERM, spol. s r.o., [online 2009] [cit. 2009-02-27], Dostupné na internetu: <<http://www.therm.cz/spseznam.shtml>>
- [16] Stavební firma VEKON s.r.o., [online 2009] [cit. 2009-02-27], Dostupné na internetu: <<http://www.vekon.cz/>>
- [17] Ostravsk stavby, a.s., [online 2009] [cit. 2009-03-01], Dostupné na internetu: <<http://www.ostravskestavby.cz/okna.htm>>
- [18] Intoza, s.r.o., [online 2009] [cit. 2009-03-01], Dostupné na internetu: <<http://www.intoza.cz/ospolecnosti.php>>

- [19] VOKD, a.s., [online 2009] [cit. 2009-03-04], Dostupné na internetu: <http://www.vokd.cz/index.php?id=4>
- [20] GMP MIX, a.s., [online 2009] [cit. 2009-03-04], Dostupné na internetu: <http://www.gmpmix.cz/index.php>
- [21] POZEMNÍ STAVITELSTVÍ: Úkoly a rozdělení stavebnictví, [online 2009] [cit. 2009-03-04], Dostupné na internetu: <http://www.pozemnistavitelstvi.wz.cz/pos01.php>
- [22] ZÁKON O PODPOŘE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ, *Část první: podpora malého a středního podnikání*, [online 2009] [cit. 2009-03-09], Dostupné na internetu: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-47-2002-sb-o-podpore-maleho-a-stredniho-podnikani-a-o-zmene-zakona-c-2-1969-sb-o-zrizeni/c-prvni/>
- [23] MSp ČR, *Detail vybraného subjektu*, [online 2009] [cit. 2009-03-09], Dostupné na internetu: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=570616&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=16ccc37890149e057ecaedd6e7625ab5&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=25869&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20Ostrav%EC&sysinf.platnost=09.03.2009>
- [24] DEKTRADE, [online 2009] [cit. 2009-03-15], Dostupné na internetu: <http://dektrade.cz/>

## 8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Nov sídlo společnosti v Orlov-Porub; .....	11
Obrázek 2: Zavšen most na D47 přes Odru a Antořovick jezero .....	27

## 9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj společnosti v oblasti stavební činnosti za období 2005 – 2008;.....	7
Tabulka 2: Finanční příjmy společnosti EDMOND DANTES; .....	8
Tabulka 3: SWOT analýza firmy EDMOND DANTES; .....	12
Tabulka 4: SWOT analýza firmy THERM;.....	29
Tabulka 5: SWOT analýza firmy VEKON CZ;.....	30
Tabulka 6: SWOT analýza firmy OSTRAVSK STAVBY; .....	31
Tabulka 7: SWOT analýza firmy INTOZA;.....	32
Tabulka 8: SWOT analýza firmy VOKD; .....	33
Tabulka 9: SWOT analýza firmy GMP MIX; .....	34

## 10 Seznam grafů

Graf 1: Investice pouřit do stavebnictví za sledovan období;.....	22
Graf 2: Portfolio dodavatel; .....	23
Graf 3: dodavatelsko-odbratelsk vztah u MPL KAUF, komodita – minerální stropní podhledy AMF – THERMATEx, ECOMIN; .....	24
Graf 4: Dodavatelsko-odbratelsk vztah u Raab Karcher Staviva, komodita – Porotherm 40P+D; .....	24
Graf 5: Dodavatelsko-odbratelsk vztah u FERRAMU, komodita – ocelov řebrkov vztuř do betonu;.....	24
Graf 6: Dodavatelsko-odbratelsk vztah u DEKTRADE, komodita – pórobeton IFT;....	25
Graf 7: Vývoj ročních obrt;.....	35
Graf 8: Počet realizovaných staveb a rekonstruk;.....	35

## 11 Seznam příloh

Příloha č. 1. Živnostenské listy společnosti EDMOND DANTES, s.r.o.

Příloha č. 2. Výpis z obchodního rejstříku společnosti EDMOND DANTES, s.r.o.

Příloha č. 3. Osvědčení o registraci

Příloha č. 4. Fotodokumentace zrealizovaných stavebních zakázek za rok 2008

Příloha č. 5. Stavební práce podle dodavatelských smluv za podniky s 20 a více zaměstnanci

Příloha č. 6. Stavební práce ve stavebních podnicích podle kraje sídla podniku v roce 2008

Příloha č. 7. Ceník od dodavatele DEKTRADE, a.s.

Příloha č. 8. Ceník od dodavatele FERRAM, a.s.

Příloha č. 9. Ceník od dodavatele MPL KAUF spol. s r.o.

Příloha č. 10. Ceník od dodavatele Raab Karcher Staviva, a.s.